

**PERANCANGAN PROGRAM KOMUNIKASI PEMASARAN
ABON AYAM ASEP POS PADA USAHA KECIL MENENGAH RIZKY JAYA
ABADI PANGALENGAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE
BENCHMARKING**

**DESIGN MARKETING COMMUNICATION PROGRAM
CHICKEN ABON ASEP POS SMALL MEDIUM ENTERPRISES RIZKY JAYA
ABADI PANGALENGAN USING BENCHMARKING METHOD**

Mohamad Bangun¹, Yati Rohayati, M.T², Atya Nur Aisha³

^{1,2,3} Prodi S1Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom

¹bangunbisa@gmail.com, ²yatirohayatiittelkom@gmail.com, ³aishatya02@gmail.com

Abstrak

Usaha Kecil Menengah Rizky Jaya Abadi merupakan UKM yang memproduksi produk Abon Ayam dengan merk Asep Pos. UKM ini didirikan oleh ibu Tika pada tahun 2011. Saat ini lokasi penjualan produk Abon Ayam Asep Pos hanya terjual di daerah Pangalengan. Lokasi penjualan tersebut diantaranya yaitu warung, sekolah Madrasah Tsanawiyah 1, rumah makan Asti, rumah makan Citire dan rumah makan Panjang Sari. Produk Abon Ayam Asep Pos pernah mengikuti pameran selama satu kali yang diselenggarakan oleh Bank Indonesia di tahun 2014. Selain itu, komunikasi pemasaran hanya dilakukan melalui keluarga, teman kantor, saudara dan tetangga terdekat dari rumah produksi UKM Rizky Jaya Abadi.

Pada penelitian ini menggunakan metode benchmarking untuk membandingkan kinerja aspek pasar dan kinerja program komunikasi pemasaran yang dijalankan antara produk Abon Ayam Asep Pos dan produk benchmark partner atau produk yang sejenis yang memiliki keunggulan dalam sisi kinerja aspek pasar dan program komunikasi pemasaran yang telah dijalankan. Selain itu, setelah ditentukan produk benchmark partner dilakukan identifikasi mengenai program komunikasi yang dilakukan, ditentukan indikator sebagai parameter dalam pengukuran praktek yang telah dilakukan, identifikasi gap untuk menemukan perbedaan, dan menentukan target perbaikan untuk program komunikasi pemasaran yang baru bagi produk Abon Ayam Asep Pos.

Berdasarkan hasil penelitian ini dengan menggunakan metode benchmarking sebagai acuan dalam merancang program komunikasi pemasaran yang baru untuk UKM Rizky Jaya Abadi pada produk Abon Ayam Asep Pos. Rancangan program komunikasi pemasaran tersebut berdasarkan kemampuan sumber daya yang dimiliki oleh UKM Rizky Jaya Abadi. Rancangan program komunikasi yang dapat diterapkan yaitu perbaikan area pemasaran, saluran distribusi produk melalui reseller, perbaikan kemasan produk, penggunaan media sosial fanpage facebook, promosi produk melalui program acara arisan.

Kata Kunci : UKM Rizky Jaya Abadi, komunikasi pemasaran, *benchmarking*, *benchmark partner*, *gap*, *reseller*, *Fanpage Facebook*.

Abstract

Small and Medium Enterprises Rizki Jaya Abadi is an SME that manufactures a product Shredded Chicken with brand Asep Pos. SME was founded by the mother Tika in 2011. At this location product sales Asep Post Shredded Chicken sold only areas such sales Pangalengan. Namely location consist of stalls, school MTs 1, eating houses and Citire Long Sari restaurant. Post Shredded chicken products Asep has attended the exhibition during the one held by Bank Indonesia in 2014. In addition, the marketing communication is done through family, work friends, relatives and neighbors closest SME production houses Rizki Jaya Abadi.

In this study, using benchmarking to compare the performance aspects of the market and the performance of marketing communications programs that run between products Asep Post Shredded Chicken and partner benchmark product or similar products that have a forte in terms of performance and market aspects of marketing communications programs that have been run. Moreover, after the specified product benchmark partner to identify the communication program undertaken, determined indicator as a parameter in the measurement of the practice that has been carried out, identification of gaps to find the difference, and determine the target improvements to program new marketing communication for products Shredded Chicken Asep Pos.

Based on these results by using benchmarking as a reference in designing new marketing communication program for SMEs Rizky Jaya Abadi products Asep Post Shredded Chicken. The marketing communications program design is based on the ability of the resources owned by UKM Rizky Abadi Jaya. The design of communication program that can be applied, namely repair areas of marketing, product distribution through the reseller channel, improvement of product packaging, the use of social media facebook fanpage, product promotion through social gathering event.

Keywords: SME Rizky Abadi Jaya, *marketing communications*, *benchmarking*, *benchmark partner*, *gap*, *resellers*, *fanpage facebook*..

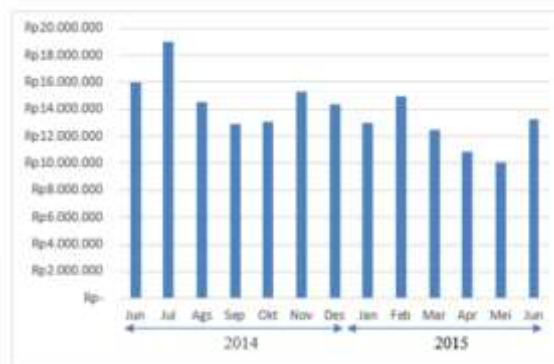
I. Pendahuluan

Kabupaten Bandung merupakan salah satu daerah di Indonesia yang mengalami pertumbuhan dalam pengembangan bisnis pelaku usaha. Hal ini di buktikan bahwa jumlah pelaku usaha kecil dan menengah mengalami pertumbuhan sebanyak 100 pelaku usaha. Pelaku usaha tersebut adalah UKM. UKM memberikan keuntungan Rp 400 miliar setiap tahun di kabupaten Bandung [1].

UKM Rizki Jaya Abadi terletak di kecamatan Pangalengan kabupaten Bandung didirikan pada tahun 2011 oleh bu Tika Supartika. UKM ini bergerak dalam pengolahan daging ayam dan daging sapi yang berbentuk produk abon. Produk abon memiliki merk yaitu Abon Ayam Asep Pos dan Abon Sapi Asep Pos .

Saat ini, lokasi penjualan produk Abon Ayam Asep Pos hanya terjual didaerah Pangalengan. Hal ini disebabkan UKM Rizki Jaya Abadi memilki keterbatasan yaitu keterbatasan biaya, tenaga kerja dan pengetahuan mengenai pemasaran produk. Lokasi penjualan tersebut diantaranya yaitu warung, sekolah Madrasah Tsanawiyah 1, rumah makan Asti, rumah makan Citire dan rumah makan Panjang Sari. Selain itu, produk Abon Ayam Asep Pos pernah mengikuti pameran selama satu kali yang diselenggarakan oleh Bank Indonesia di tahun 2014.

Jumlah omzet penjualan produk Abon Ayam Asep Pos yang diperoleh dari beberapa lokasi penjualannya dan pameran tersebut dari tahun 2014 hingga tahun 2015 dapat dilihat pada Gambar I.1



Gambar I.1 Omzet Penjualan Abon Ayam Asep Pos

Berdasarkan Gambar I.1 dapat dilihat bahwa omzet penjualan produk Abon Ayam Asep Pos fluktuatif, cenderung mengalami penurunan dan hanya meningkat disaat musim tertentu seperti hari bulan puasa dan hari lebaran. Hal ini disebabkan pada musim tersebut konsumen memesan produk Abon Ayam Asep Pos untuk keperluan sahur dengan makanan yang praktis dan keperluan oleh-oleh keluarganya. Selain itu, komunikasi pemasaran dilakukan melalui keluarga, teman kantor, saudara dan tetangga terdekat dari rumah produksi UKM Rizki Jaya Abadi.

Perancangan komunikasi pemasaran yang baru ditujukan ke pasar Kota Bandung dikarenakan Kota Bandung memiliki kemampuan daya beli masyarakat tinggi dibandingkan dengan masyarakat di wilayah Pangalengan. Kemampuan daya beli masyarakat yang tinggi yaitu kemampuan masyarakat dalam membelanjakan uangnya untuk membeli suatu produk atau jasa [2]. Kota Bandung memiliki pengguna internet terbesar di Jawa Barat. Hal ini dibuktikan dengan pengguna internet sebesar 3 juta pengguna atau sekitar 30 % dari total pengguna internet di Jawa Barat yaitu sebesar 10 juta pengguna [3].

Untuk mengetahui penilaian masyarakat di kota Bandung dilakukan survei pendahuluan. Survei dilakukan terhadap 10 responden ibu rumah tangga yang menyukai produk Abon Ayam yang berusia 25-60 tahun. Hasil survei pendahuluan dapat dilihat pada Tabel I.1

No.	Variabel	Jumlah	Alasan
1	Rasa	70 % menyukai	Produk ini enak dan cocok untuk lauk sebagai bahan makanan
		30 % tidak menyukai	Produk ini ada rasa pahitnya
2	Promosi	0 % mengetahui	-
		100 % tidak mengetahui	Tidak pernah melihat produk Abon Ayam Asep Pos Asep Pos
3	Kemasan	20 % menyukai	Sudah ada nama produknya
		80 % tidak menyukai	Kemasan kurang menarik, lebih di perbaiki agar dapat tahan lama

Berdasarkan Gambar 1.2 bahwa produk Abon Ayam Asep Pos memiliki potensi untuk dipasarkan ke Kota Bandung, hal ini dikarenakan 70% responden menyatakan produk ini enak. Hal ini menguatkan untuk meningkatkan omzet penjualan UKM Rizky Jaya Abadi dan dapat dipasarkan lebih luas di kota Bandung diperlukan perancangan program komunikasi pemasaran agar dapat menginformasikan produknya, diketahui masyarakat dan menarik minat calon pembeli.

1. Landasan Teori

1.1 Komunikasi Pemasaran

Komunikasi pemasaran (*marketing communication*) adalah sarana dimana perusahaan berusaha menginformasikan, membujuk dan mengingatkan konsumen baik secara langsung maupun tidak langsung mengenai produk dan merk yang dijual [4]. Untuk mencapai tujuan suatu perusahaan dalam mempromosikan produk yang dijual terdapat tools yang disebut bauran komunikasi pemasaran. Bauran komunikasi pemasaran terdiri dari delapan model komunikasi utama [5]:

1. Advertising

Advertising didefinisikan sebagai komunikasi berbayar dari presentasi nonpersonal dan promosi ide, barang atau jasa melalui sponsor yang jelas.

2. Sales Promotion

Sales promotion merupakan berbagai kegiatan jangka pendek untuk percobaan dalam pembelian produk atau jasa.

3. Public Relation

Public relation merupakan beragram program komunikasi pemasaran yang dirancang untuk mempromosikan atau melindungi citra perusahaan beserta produk individunya.

4. Direct Marketing

Direct marketing merupakan pendekatan pemasaran yang bersifat bebas dalam menggunakan komunikasi pemasaran dimana perusahaan memiliki strategi tersendiri dalam berinteraksi dengan konsumen. Bentuk dari *direct marketing* berupa penggunaan surat, telepon, *faxsimile* dan *email*.

5. Personal Selling

Personal selling merupakan interaksi tatap muka dengan satu atau lebih pembeli prospektif dengan melakukan presentasi, menjawab pertanyaan, dan pengadaan pesanan.

6. Interactive Marketing

Interactive marketing merupakan kegiatan program *online* yang dirancang untuk melibatkan pelanggan atau calon pelanggan. Program ini dengan secara langsung atau tidak langsung dan dengan cara meningkatkan kesadaran, memperbaiki citra, atau menciptakan penjualan produk dan jasa.

7. Event & Experience

Event & Experience merupakan kegiatan dan program yang disponsori oleh perusahaan yang dirancang untuk menciptakan interaksi harian atau interaksi yang berhubungan dengan merek tertentu.

8. Word of Mouth

Merupakan komunikasi lisan, tertulis dan elektronik antarmasyarakat yang berhubungan dengan keunggulan atau pengalaman membeli dalam menggunakan produk atau jasa.

2.2 Benchmarking

Benchmarking merupakan suatu proses sistematis untuk membandingkan efisiensi dalam ukuran produktivitas, kualitas, dan praktik-praktiknya dengan perusahaan dan organisasi yang telah menunjukkan keunggulannya [6].

2.3 Alasan Pemilihan Metode

Selain menggunakan metode *benchmarking*, metode perancangan program strategi komunikasi pemasaran dapat dilakukan dengan beberapa metode yaitu metode *competitive intelligence*. Perbandingan kedua metode tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Perbandingan Metod

Variabel	<i>Benchmarking</i>	<i>Competitive Intelligence</i>
Kekurangan	Sulit memperoleh data kompetitor [8].	Memerlukan beberapa sumber daya untuk di ukur (<i>Human resources, Finance, technology</i> ,) [7].

Tabel 2.1 Perbandingan Metode

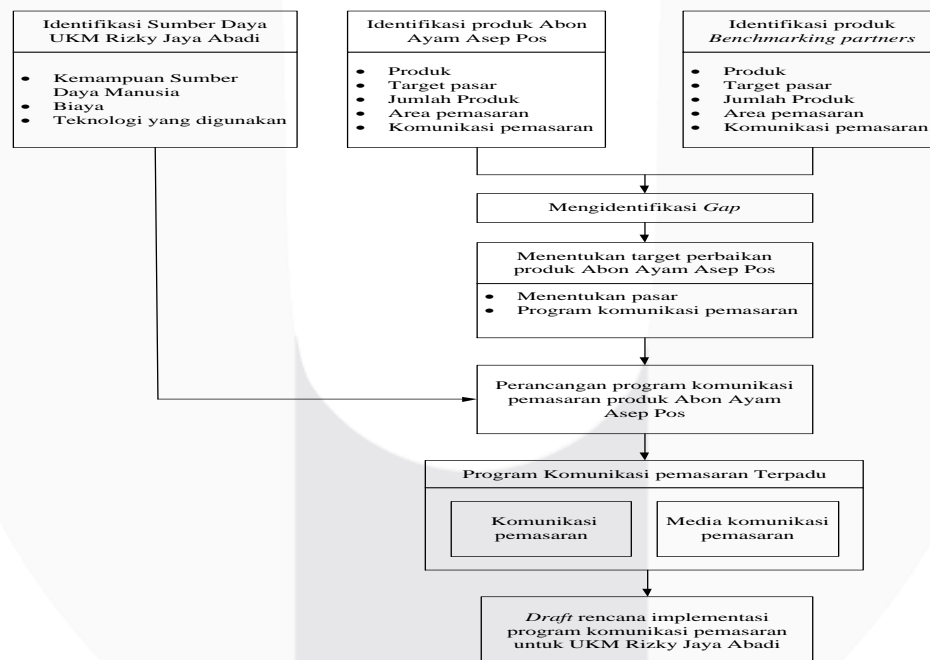
Variabel	Benchmarking	Competitive Intelligence
Pengertian	Metode untuk membandingkan kinerja dengan perusahaan atau organisasi yang telah memiliki keunggulannya sehingga diperoleh kinerja yang terbaik [6]	Metode sistematis yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk menganalisis dan mengumpulkan informasi kinerja suatu perusahaan atau organisasi yang memiliki keunggulan. [7]
Kelebihan	<ul style="list-style-type: none"> Dapat digunakan pada perusahaan besar maupun kecil Fokus pada kinerja terbaik [8]	<ul style="list-style-type: none"> Metode yang digunakan untuk peningkatan daya saing Organisasi Membantu organisasi dalam pengambilan keputusan. [9]

Berdasarkan Tabel II.1 perbandingan metode diatas bahwa metode *benchmarking* dapat digunakan oleh perusahaan besar maupun perusahaan kecil atau UKM. Selain itu, metode *Competitive Intelligence* memerlukan beberapa faktor dan faktor tersebut terlalu luas sehingga kurang efektif digunakan untuk organisasi atau perusahaan yang memiliki skala kecil yaitu UKM.

3 Metode Penelitian

3.1 Metode Konseptual

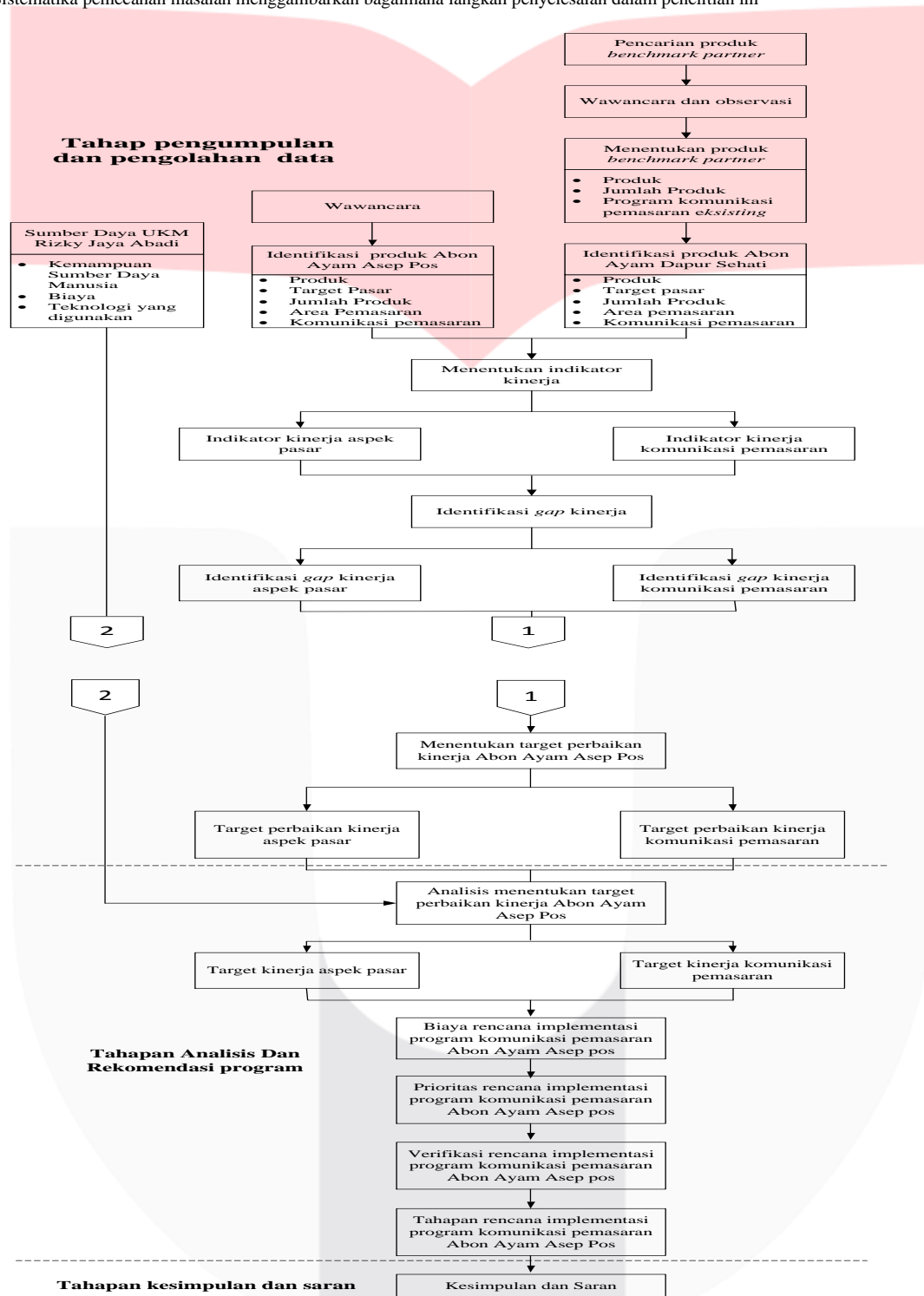
Model konseptual merupakan suatu model yang menggambarkan rancangan struktur dan memperlihatkan hubungan pengaruh logis antar konsep.



Gambar 3.1 Model Konseptual

3.2 Sistematika Pemecahan Masalah

Sistematika pemecahan masalah menggambarkan bagaimana langkah penyelesaian dalam penelitian ini



Gambar 3.2 Sistematika Pemecahan Masalah

4. Pengumpulan dan Pengolahan Data

4.1 Pengumpulan Data

Pada tahap pengumpulan data, dilakukan pengumpulan data terkait dengan topik penelitian, dan identifikasi terhadap data yang dikumpulkan. Data yang dikumpulkan yaitu identifikasi produk dan komunikasi pemasaran produk Abon Ayam Asep Pos. Selain itu, diidentifikasi produk dan komunikasi pemasaran produk Abon Ayam Dapur Sehati. Metode pengumpulan data yang digunakan Data primer yaitu metode wawancara dan observasi. Responden wawancara yaitu pemilik dari UKM Rizky Jaya Abadi dan pemilik UKM Dapur Sehati. Wawancara dilakukan secara terstruktur dengan pertanyaan terbuka untuk mengidentifikasi produk Abon Ayam Asep Pos dan komunikasi pemasaran yang dilakukan saat ini. Selain itu, Observasi yang dilakukan yaitu mengamati teknologi yang digunakan oleh UKM Rizky Jaya Abadi untuk memproduksi produk Abon Ayam Asep Pos. Selain itu, data sekunder yaitu data mengenai data permintaan dan omzet penjualan produk Abon Ayam Asep Pos dan Abon Ayam Dapur Sehati.

4.2 Pengolahan Data

Pada tahap pengolahan data, dilakukan pengolahan data yang dikumpulkan yaitu identifikasi dari sisi aspek pasar dan aspek komunikasi pemasaran produk antara Abon Ayam Asep Pos dengan Abon Ayam Dapur Sehati.

4.2.1 Aspek Pasar

Tabel 4.1 menggambarkan dari sisi aspek pasar dari produk Abon Ayam Asep Pos dan Abon Ayam Dapur Sehati.

Tabel 4.1 Aspek Pasar Abon Ayam Asep Pos dan Abon Ayam Dapur Sehati

Aspek Pasar	Abon Ayam	
	Asep Pos	Dapur Sehati
Area pemasaran	Pangalengan	seluruh wilayah Indonesia
Saluran Distribusi	Warung, toko oleh-oleh dan rumah makan	Warung makan, toko oleh-oleh <i>reseller</i> dan <i>distributor</i>
Jumlah Produk	800 bungkus	2174 bungkus

4.2.2 Aspek Komunikasi Pemasaran

Tabel 4.1 menggambarkan dari sisi aspek pasar dari produk Abon Ayam Asep Pos dan Abon Ayam Dapur Sehati.

Tabel 4.2 Aspek Komunikasi Pemasaran Abon Ayam Asep Pos dan Abon Ayam Dapur Sehati

Aspek Komunikasi Pemasaran	Abon Ayam	
	Asep Pos	Dapur Sehati
<i>Advertising</i> (Kemasan) Informasi kemasan	Nama produk, komposisi, berat bersih, P-IRT, tanggal kadaluarsa	Nama produk, komposisi, berat bersih, P-IRT, tanggal kadaluarsa
<i>Advertising</i> (Kemasan) Bahan Kemasan	Plastik	Plastik dan bahan <i>papermental</i>
<i>Advertising</i> (Kemasan) Desain warna dan gambar logo	Warna coklat mengindikasikan produk abon yang berwarna coklat dan logo ayam mengindikasikan abon ayam	Sederhana hanya berbentuk persegi delapan dengan warna dasar biru dan tulisan kuning dan putih
<i>Interactive Marketing</i>	-	menggunakan <i>fanpage facebook</i>
<i>Personal Selling</i> (Jumlah <i>reseller</i> dan <i>distributor</i>)	-	50 <i>reseller</i> dan 15 <i>distributor</i>
<i>Sales Promotion</i>	-	Acara pengajian akbar

5. Analisis Data dan Rekomendasi Program

Pada tahap ini akan dilakukan analisis terhadap hasil dari tahapan pengumpulan dan pengolahan data. Selain itu dari hasil pengumpulan dan pengolahan data tersebut dilakukan analisis identifikasi gap dan alasan pemilihan penentuan target perbaikan kinerja.

5.1 Analisis Perbaikan Aspek Pasar

Tabel 5.1 menggambarkan sisi aspek pasar dari produk Abon Ayam Asep Pos dan Abon Ayam Dapur Sehati.

Tabel 5.1 Analisis Perbaikan Aspek Pasar

Komponen benchmark	Key Performance Indicator	Abon Ayam		Gap	Target Perbaikan
		Asep Pos	Dapur Sehati		
Area pemasaran	Wilayah pemasaran	Pangalengan	seluruh wilayah Indonesia	Area pemasaran Abon Ayam Dapur Sehati lebih luas dari Abon Ayam Asep pos	Memperluas area pemasarannya dari pangalengan hingga Bandung
Saluran Distribusi	Distribusi	Warung, toko oleh-oleh dan rumah makan	Warung makan, toko oleh-oleh <i>reseller</i> dan <i>distributor</i>	Distribusi Dapur sehati lebih luas dengan memanfaatkan program <i>reseller</i> dan <i>distributor</i>	Selain melalui Warung, toko oleh-oleh dan rumah makan dilakukan inovasi program <i>reseller</i>
Jumlah produk	Jumlah produk yang terjual per bulan	800 bungkus	2174 bungkus	Penjualan produk Dapur Sehati lebih tinggi di bandingkan Asep Pos	Jumlah produk terjual meningkat 50 % dari jumlah produk terjual sebelumnya

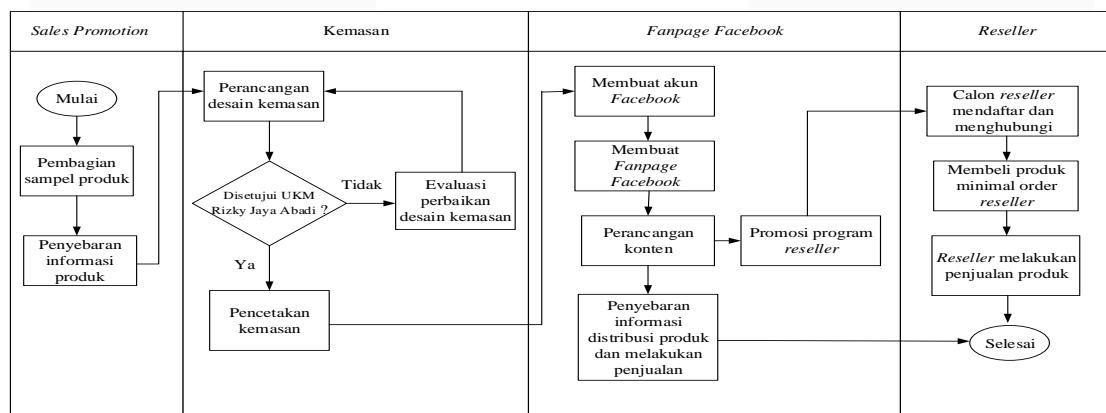
5.2 Analisis Perbaikan Komunikasi Pemasaran

Tabel 5.2 Analisis Perbaikan Komunikasi Pemasarn

Parameter Benchmark	Key Performance Indicator	Abon Ayam Asep Pos	Abon Ayam Dapur Sehati	Gap	Target perbaikan
Advertising (Kemasan) Advertising (Kemasan)	Informasi Kemasan	Nama produk, komposisi, berat bersih, P-IRT, tanggal kadaluarsa	Nama produk, komposisi, berat bersih, P-IRT, tanggal kadaluarsa	Tidak ada <i>gap</i> dalam informasi kemasan	Menggunakan informasi pada kemasan lama
	Bahan Kemasan	Plastik	Plastik dan bahan <i>papermental</i>	Dapur Sehati menggunakan bahan <i>papermental</i>	Menggunakan kemasan dengan jenis bahan karton.

	Desain warna dan gambar logo	Warna coklat mengindikasikan produk abon yang berwarna coklat dan logo ayam mengindikasikan abon ayam	Sederhana hanya berbentuk persegi delapan dengan warna dasar biru dan tulisan kuning dan putih	Untuk desain warna dan gambar logo lebih mengindikasikan produk abon ayam yaitu produk Abon Ayam Asep Pos	Warna kemasan coklat dan gambar logo yaitu ayam
Interactive Marketing	Fanpage Facebook	-	Telah menggunakan fanpage facebook	Dapur Sehati telah menggunakan Fanpage Facebook	menggunakan Fanpage Facebook
Personal selling	Jumlah reseller dan distributor	-	50 reseller dan 15 distributor	Dapur Sehati telah memiliki reseller dan distributor	Memiliki reseller
Sales Promotion	Nama acara	-	Acara Pengajian akbar	Dapur Sehati melakukan promosi melalui yaitu acara pengajian akbar	Suatu acara maupun kegiatan yang dapat mengundang banyak orang salah satunya acara Arisan.

5.4 Tahapan Rencana Implementasi Program Komunikasi Pemasaran



Gambar 5.1 Tahapan Rencana Implementasi Program Komunikasi Pemasaran

6. Kesimpulan dan Saran

6.1 Kesimpulan

1. Program komunikasi pemasaran yang dilakukan oleh UKM Rizky Jaya Abadi pada produk Abon Ayam Asep Pos hanya melalui kemasan plastik yang sederhana, word of mouth dan melalui pameran.
2. Komunikasi pemasaran yang dilakukan pada produk Abon Ayam Dapur Sehati yaitu kemasan yang menarik (Advertising), program reseller yang memiliki 50 reseller dan 15 distributor (personal selling), melalui acara pengajian akbar dengan

pembagian sampel (sales promotion), public relation & publicity, menggunakan media sosial yaitu fanpage Facebook (Interactive marketing).

3. Perancangan program komunikasi pemasaran untuk produk Abon Ayam Asep Pos yaitu memperluas area pemasaran dan menambah saluran distribusi melalui program reseller. Perbaikan program komunikasi pemasaran lainnya yang dilakukan yaitu perbaikan dalam kemasan produk Abon Ayam Asep Pos, penggunaan media sosial Fanpage Facebook, pada acara Arisan
4. Rencana tahapan implementasi program komunikasi pemasaran yang diterapkan untuk produk Abon Ayam Asep Pos yaitu memberikan sampel produk pada acara arisan ibu-ibu rumah tangga. Setelah itu memperbaiki kemasan eksisting yaitu media sosial Fanpage Facebook. Setelah lakukan dengan melakukan inovasi yaitu program reseller

6.2 Saran

Adapun saran-saran yang dapat diberikan dari hasil penelitian yang telah dilakukan untuk penelitian selanjutnya, yaitu:

1. Penelitian selanjutnya objek yang diteliti yaitu pada produk Abon Sapi Asep Pos dikarenakan pada penelitian ini hanya pada produk Abon Ayam Asep Pos.
2. Penelitian selanjutnya dapat dilanjutkan hingga tahapan implementasi yang telah dirancang agar dapat mengukur efektivitas penggunaan program komunikasi pemasaran.
3. Dilakukan penelitian lanjutan yaitu pada desain kemasan, dikarenakan penentuan desain kemasan hanya berdasarkan identifikasi gap pada metode benchmarking.

Daftar Pustaka

- [1] Maulana, A. G. (2012). USAHA KECIL MENENGAH: Jumlah Di Kab. Bandung Bertambah 100. Retrieved from Bisnis Indonesia: <http://bandung.bisnis.com/read/20121214/18/281451/usaha-kecil%20menengah-jumlah-di-kab-bandung-bertambah-100>.
- [2] BaleBandung, (2015). Kabupaten dan Kota Bandung Pengguna Medsos Terbesar di Jabar. Retrived from Bale Bandung : <http://www.balebandung.com/2015-02-24/kabupaten-dan-kota-bandung-pengguna-medsos-terbesar-di-jabar>, diakses tanggal 1 Februari 2016
- [3] BPS. (2011). Penyusunan Data Basis Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Provinsi Jawa Barat Tahun 2010 – 2011.
- [4] Hermawan, A. (2014). Komunikasi Pemasaran. Jakarta: Erlangga.
- [5] Kotler, P. (2008). *Manajemen Pemasaran* Jilid 2. Jakarta: Erlangga.
- [6] Karlof, B., & Ostblom, S. (1997). *Benchmarking Petunjuk Menuju Keunggulan*. Yogyakarta:
- [7] Tanju, C. (2011). *The Problematic Of Competitive Intelligence: How To Evaluate & Develop Competitive Intelligence*.
- [8] Elmuti, .D., & Kathawala, Y. (1997). An Overview of benchmarking process a tool & for continous improvement and competitive advantage. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 229-243.
- [9] Murphy, C. (2005). *Competitive Intelligence : Gathering, Analysing and Putting it to Work*.